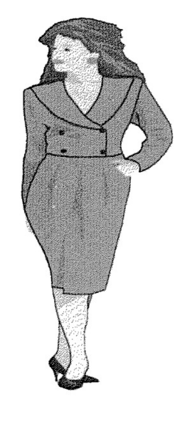
التردد فى اتخاذ القرار

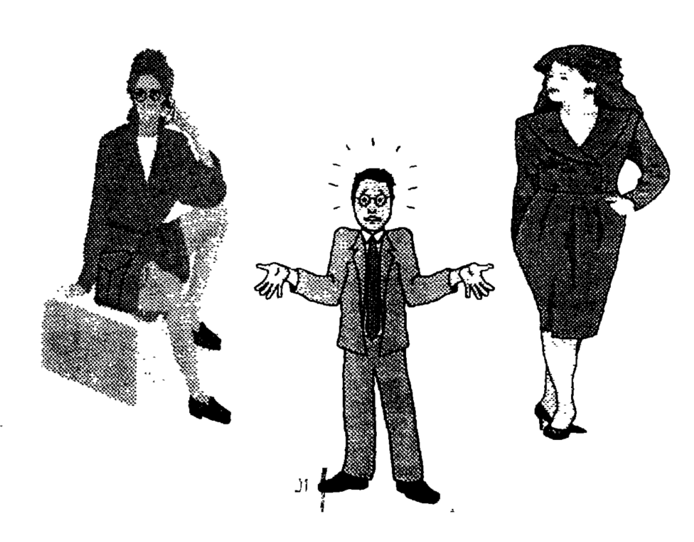






الدكتور
أحمد محمد غنيم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

التردد فى اتخاذ القرار



الدكتور

أحمد محمد غنيم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

بسم الله الرحمن الرحيم

"إن الله على كل شئ قدير"

صدق الله العظيم

إهداء ...

إلــى ...

زوجتــى

أهـدى هـذا الكتـــاب

الفصل الأول

التردد في اتخاذ القرارات

"الظاهرة"

المقــدمة

يكشف هذا الكتاب عن مدى تــــرددك فـــى اتخـــاذ قراراتك ...... أنت أيها الإنسان ...... صغـــيراً كنـــت أم كبيراً ...... ذكراً كنت أم أنثى ...... طالباً ...... موظفــــا ...... مديراً ...... مهندساً ...... فهذا الكتاب يفسر لـــــك هذه الظاهرة، ويوضح لك الأسباب الكامنة ورائها، ويضــع بين يديك أهم الوســــائل والأســـاليب التـــى تمكنـــك مـــن مواجهتها والقضاء عليها.

وفى ضوء ذلك فان هذا الكتاب يتكون مـــن ثلاثـــة فصول، يتعلق الفصل الأول منها بتحليل مفـــهوم ظـــاهرة التردد فى اتخاذ القرارات، بينما يشـــرح الفصـــل الثـــانى الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة، ويحدد الفصل الثـــالث أهم الوسائل والأساليب التى تمكن المترددين فـــى اتخـــاذ قراراتهم من مواجهة هذه الظاهرة والقضاء عليها.

وبعد فأننى أشكر الأستاذ / مصطفى البندارى مديـو المكتبة العصرية على ما بذله من وقت وجهد حتى يخـوج هذا الكتاب إلى حيز الوجود.

"رب أوزعنى أن أشكر نعمتك التى أنعمت على وعلى والدى وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلنى برحمتك فى عبادك الصالحين"

صدق الله العظيم

الدكتور / أحمد محمد غنيم

المنصورة ١ / ١٠ / ١٩٩٨

اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين من بين بديلين أو عدة بدائل مختلفة يتم تقيمها على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

وفى ضوء ذلك فان عملية اتخاذ القرارات تقوم أساساً على وجود بديلين أو أكثر، وأن المفاضلة بين هذه البدائل لاختيار أفضلها يتطلب ضرورة توفر مجموعة من المعايير الموضوعية التى يعتمد عليها متخذ القرار لإجراء هذه المفاضلة والاختيار، كما تعتبر عملية اتخاذ القرار سلسلة متصلة من القرارات، والقرارات الأصلية تحتاج إلى سلسلة متصلة من القرارات الفرعية السابقة واللاحقة.

وكثيرة هى مواقف الحياة ... وهناك تساؤلات ... وتساؤلات حول هذه المواقف ... داخل كل منا ... أنا الإنسان ... الطالب ... الموظف ... المدير ... التاجر ... المهندس ... الذكر ... الأنثى ... الصغير ... الكبير ... أنا الإنسان.

فعندما تهب رياح الشمال ... وتتلبد السماء بالغيوم وتتساقط منها قطرات المطر ... هناك مواقف ومواقف.

وعندما تزدهر أوراق الشجر ... و يفوح من الربيع رائحة الياسمين لتملأ أنوف البشر ... هناك مواقف ومواقف.

وعندما تهب موجات الحر ... لتلهب أجساد البشر ... هناك مواقف ومواقف.

وعندما تتساقط أوراق الشجر ... لتبحث لها عن الدفء في أحضان الأرض ... هناك مواقف ومواقف.

في كل لحظة من لحظات نسيج العمر ... وفي كل محطة من محطات الحياة ... هناك مواقف ومواقف.

- هل أذهب إلى هناك ... ؟ أم أظل قابعاً هنا ؟

- هل أقبل على الزواج ؟ أم أظل كما أنا ؟

- هل ألتحق بكلية ... ؟ أم ألتحق بكلية غيرها ؟

- هل أتناول هذا الصنف ؟ أم أتناول غيره ؟

- هل أزوج أبنتى من هذا الرجل ؟ أم أقبل لها زوجاً غيره ؟

- هل أبنى بيتاً جديداً ؟ أم أظل قابعاً فى بيتى القديم ؟

- هل أستقل قطاراً فى السفر ؟ أم أركب سيارة ؟

- هل أقبل الوظيفة س ؟ أم أقبل الوظيفة ص ؟

- هل أستثمر أموالى فى مشروع جديد ؟ أم أستثمر فى البنوك ؟

هل ... ؟ وهل ... ؟ وهل ... ؟

كثيرة هى مواقف الحياة ... وكثيرة هى بدائل مواجهتها أمام الإنسان.

وكثير من الناس يتعاملون مع كثير من مواقف الحياة بتردد شديد، فهم يهربون من مواجهة هذه المواقف مواجهة حقيقية .. حيث يرجئون البت فى حل مشكلاتهم المرتبطة بهذه المواقف.

فبعض الشباب يترددون فى الارتباط العاطفى مع الجنس الآخر، وخاصة ما يتعلق منها بالإقبال على

الخطوبة والزواج ... هذا فضلاً عن تردد الشباب في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار الأصدقاء أو الاندفاع وراء بعض هؤلاء الأصدقاء ... كما يتردد بعض الشباب المنغمسين في علاقات صداقة من نوع ما في فقد هؤلاء الأصدقاء ... والبحث عن صداقات جديدة ...

وهناك مشكلات التردد في التعامل مع الآباء والأمهات، فكثير من الشباب غير قادر على اتخاذ قرارات بالإحجام أو الإقدام على التعامل مع والديه ...

هناك مشكلات الإدمان ... التي يتردد أمامها الرجال والنساء ... وهناك مشكلات ... ومشكلات .. ومشكلات ..

هذا وفي محاولة من الكاتب للكشف عن ظاهرة تردد المديرين في نموذج الإدارة المصري في اتخاذ قراراتهم، فقد توجه بمجموعة من الأسئلة إلى مائة مدير من العاملين بالإدارات الوسطى والعليا في الأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام بمحافظة الدقهلية وذلك

كدراسة استكشافية قام بها لتوضيح معالم هذه الظاهرة فى المنظمات المصرية، وقد تمثلت هذه الأسئلة فيما يلى :

السؤال الأول : هل تعتقد أن المديرين العاملين فى المنظمات المصرية يترددون عند اتخاذ قراراتهم ؟

نعم	لا
( )	( )

السؤال الثانى : إذا كانت الإجابة (نعم)، فالرجاء من سيادتكم توضيح إلى أى مدى تنتشر ظاهرة تردد المديرين فى اتخاذ القرارات بالمنظمات التالية :

	الشركات الصناعية	الأجهزة الحكومية والخدمية
(٤) منتشرة جداً	( )	( )
(٣) منتشرة	( )	( )
(٢) منتشرة إلى حد ما	( )	( )
(١) قليلة الانتشار	( )	( )
(٠) غير منتشرة على الإطلاق	( )	( )

وقد توصل الكاتب من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى عدة نتائج يمكن بلورتها بإيجاز فيما يلى :

(١) أجمع كل المديرين بالعينة المختارة علـى أن كل المديرين بالمنظمات المصرية يترددون عند اتخاذهم للقرارات، حيث يرجئون البت فى حسم هذه المشكلات المرتبطة بهذه القرارات ويهربون منها، وبالتالى فإنهم لا يستخدمون السلطات الممنوحه لهم فى اتخاذ القرارات.

(٢) أوضح المديرون بالعينة المختارة أن ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات أكثر انتشاراً فى الشركات الصناعية عنها فى الأجهزة الحكومية والخدمية، حيث حصلت الشركات الصناعية على أعلى درجة بمتوسط ٤ درجات، بينما حصلت الأجهزة الحكومية والخدمية على متوسط ٣,٦ درجة.

إن التردد فى اتخاذ القرارات أصبحت ظاهرة إنسانية تفرض نفسها على كل إنسان ... صغيراً ... أم كبيراً ... ذكر ... أم أنثى ... كما أصبحت ظاهرة إنسانية

تفرض نفسها أيضاً على كل إنسان ... مهما اختلفت وظائفه ... وفى كل المنظمات.

هذا كما باتت لظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات الكثير من الآثار السلبية السيئة والضارة بالنسبة للإنسان بصفة عامة وللمديرين بصفة خاصة ... حيث أوقعت هذه الظاهرة الإنسان فى الكثير من الحرج ... و أوقعته فى الكثير من المتاعب النفسية والعصبية ... بل ربما أوقعته فى تحمل الكثير من الأخطار ... وفوتت عليه كثير من الفرص التى كانت من الممكن أن يحقق لنفسه من ورائها مغنماً أو مكسباً.

هذا كما أن المترددين من الناس فى اتخاذ قراراتهم يصبحون غير واثقين من أنفسهم ويفقدون احترام الناس لهم.

ولخطورة ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات، فقد أصبح الأمر يتطلب ضرورة البحث فى مسبباتها .. وهذا ما سوف يتناوله الفصل الثانى بالدراسة والتحليل.

الفصل الثانى

التردد فى اتخاذ القرارات

"الأسباب"

ما هى الأسباب الكامنة وراء تردد الإنسان فى اتخاذ القرارات ؟

واعلم أيها القارئ العزيز ... أنه إذا ما تم تحديد هذه الأسباب ... فإنه من السهل تفسير هذه الظاهرة ... هذا ولما كانت ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات من الظواهر الإنسانية المعقدة ... والتى تحكمها الكثير من العوامل والمتغيرات الإنسانية ... والبيئية أيضاً ... فقد طرح الكاتب العديد من التساؤلات فى محاولة منه لتفسير هذه الظاهرة الإنسانية ... **وكان من أهم هذه التساؤلات ما يلى :**

١- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلى خجل الإنسان ؟

٢- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلى الخوف القابع فى نفوس البشر ؟

٣- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلى ضعف إرادة الإنسان ؟

٤- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلـــى غياب الأهداف لدى الإنسان ؟

٥- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلـــى غياب المعلومات عن الموقف أمام الإنسان ؟

٦- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلى غياب الوقت الكافى أمام الإنسان لاتخاذ هذه القرارات ؟

٧- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلـــى كثرة الضغوط على الإنسان ؟

إن الإجابة على التساؤلات السابقة سوف تطـرح أمامك عزيزى القارئ العديد من الأسباب التى تفسر لـك ظاهرة ترددك فى اتخاذ قراراتك ... ومما لا شك فيه فإنه قد تتفاوت الأهمية النسبية لهذه الأسباب من فرد إلى فـرد آخر، كما قد تدفع بعض هذه الأسباب فرد ما إلى الـتردد فى اتخاذ القرارات .. كما لا تكون سببا فى ذلـك لـدى بعض الأفراد الآخرين ...

والآن ... ابحث عزيزى القارئ عـــن الأســباب الكامنة وراء ترددك أنت فى اتخاذ بعض قراراتــك مــن خلال الإجابة عن التساؤلات السابقة ... والتى تضعـــها بين يديك الفقرات التالية :

عزيزى القارئ ... هل أنت خجول ؟!

يتمثل الخجل فى ابتعاد الفرد وانعزاله حياءً عــن غيره من الأفراد، حيث يسعى هذا الفرد إلى أن يبتعد عن الناس كلما استطاع إلى ذلك سبيلا، وبالتالى فــلا يتوفــر لديه الجرأة على معايشة ومعاشرة الأفراد الآخرين فـــى المجتمع الذى يعيش فيه ... وهذا الخجل فى حد ذاته آفــة ومشكلة خطيــرة، حيث أنه إذا مــا تحكم فـــى النفــس البشــرية فإنه يشــل من حركتها، كما يشل من تفكيرها، وينقص من قدرات الفرد ومواهبه ويزيد من الاضطــراب النفسى له خلال حياته الجمعية.

ويتسبب الخجل الذى يعانى منه الكثير من الأفــراد فى ترددهم فى اتخاذ القرارات، حيث أن هروب الإنســان

من التعامل مع غيره من الأفراد يجعله يحجم على الإقدام على البت فى الكثير من القرارات التى تتعلق بكثير من المواقف التى يكون محورها هؤلاء الأفراد.

ومن خلال لقاء الكاتب مع بعض الأفراد الذين يعانون من ظاهرة الخجل ... فقد أدلى هؤلاء الأفراد للكاتب أنهم إذا ما أرغمتهم الظروف ووجدوا أنفسهم فى اجتماعات أو تجمعات بشرية، فإنهم كثيراً ما يعانون من الاحمرار فى وجناتهم، كما أنهم يشعرون بحرارة متدفقة منها، وأنه كثيراً ما يكون بداخلهم حلولاً ناجحة وفعالة لبعض المشكلات التى يناقشها الأفراد الآخرين المجتمعين ... إلا أن هؤلاء الأفراد الخجولين يظلون قابعين داخل أنفسهم ويترددون فى عرض مقترحاتهم لحل هذه المشكلات على الآخرين ... فهم يؤثرون الهروب وعدم الإدلاء بآرائهم فيما يتعلق بالمشكلات المعروضة أمامهم ... مما يجعلهم أناس سلبيون في مواجهة المواقف.

وأنت عزيزى القارئ ... إذا كنت تعانى من هــذا الخجــل فلا تخجــل مــن التعــرف علــى الأسبـــاب الكــامنة وراء ذلك حتى تعالجها ... وتصبح مــن غــير المترددين فى اتخاذ قراراتهم.

وفى هذا الصدد فإنه توجد العديد من الأسباب التى تؤدى إلى انتشار ظاهرة الخجل بين كثير مــن الأفــراد، وهذه الأسباب على الرغم من كثرتها إلا أنه يمكن إجمالها فى مجموعتين أساسيتين من الأسباب، حيــث تتمثــل، المجموعة الأولى منها فى الأسباب الجسيمة والتــى قــد يكون من أهمها هزال الجسم أو إصابته بعاهــة بــارزة، ومثل ذلك قد يمثل مضايقات للأفراد خاصة النساء منــهم ... تقضى بهم إلى الخجل، خاصة إذا كانوا يعتقدون أنــهم سوف يصحبون مصدراً لسخرية بعض الأفراد الآخرين.

هذا وتتمثل المجموعة الأخرى من أسباب الخجــل البشرى فى المسببات النفسية، مثل الحساسية المفرطــة، وسرعة الانفعال، وشعور البعض من الأفراد بأنهم محور

اهتمام الأفراد الآخرين وأنهم يراقبون حركاتهم وسكناتهم، ومثل هذه الأسباب تقضى إلى خجل بعض الأفراد ... فتتشتت أذهانهم وتزداد ضربات قلوبهم ... وتحمر وجناتهم لأتفه الأسباب ... ويشل ذلك ولا شك بين فاعلية مشاركتهم الجماعية ويجعلهم يترددون فى اتخاذ قراراتهم.

عزيزى القارئ .. وهل يسكن الخوف أعماق نفسك ؟!

والخوف ... هذه الظاهرة التى تنطلق من أعماق النفس البشرية ... والتى قد تترسخ مع سنوات العمر الأولى مع الإنسان ... وتستمر معه حتى الكبر ... هذا الخوف إذا ما أحاط بالإنسان ... وملك زمامه ... وحاصره من كل جانب ... هذا الخوف يصبح عقبة أساسية أمام اتخاذه للعديد من القرارات ... أن هذا الخوف يقوده إلى التردد فى اتخاذ القرارات.

الخوف من المجهول يقود الإنسان إلى التردد فى اتخاذ القرارات ... كيف أرتبط بهذه الفتاه ؟ وأنا لا

أعرف عنها شئ ... أنها صندوق مغلق ... هكذا يقــول بعض الشباب ... أننى أخاف على نفسى ... وأخاف على مستقبلى ... أننى غير واثق ... أنا متردد.

وقد يخاف الإنسان من تحمله بعض المســئوليات الجسام الناتجة عن اتخاذ بعض القرارات ... ولذلك فــهو يتردد فى اتخاذها ...

وقد يخاف الإنسان من فقد وظيفته ... كما يخــاف من الفشل ... أو يخاف من أطراف أخــرى ... إذا مــا عارضها في اتخاذ القرار المعين ... ولذلــك فــهو مــن المترددين فى اتخاذ قراراتهم.

عزيزى القارئ .. وماذا عن قوة إرادتك ؟!

وعندما لا يتوفر لدى الإنسان قوة الشكيمة ومضاء العزم وعندما لا يتوفر لهذا الإنسان الاعتداد العظيم بنفسه ... ذلك الاعتــداد الــذى يحمـــله علــى المحـــاولة والنجــاح، وعندما لا يتوافر أيضاً لــدى هــذا الإنســان الإرادة الواعية المصممة الثابتة، وعندما لا يقـــدر هــذا

الإنسان على امتلاك شهواته وانفعالاته ويكون غير قادر على التحكم فيها عن وعى ..

وعندما لا يتوافر أيضاً لدى الإنسان الجرأة الواضحة والهادئة المطمئنة فى مواجهة الأحداث والأشخاص، وعندما لا تتوفر لدى الإنسان موهبة التأثير فى أفكار الآخرين واستعدادهم وقراراتهم .. وعندما لا يتوفر لديه نشاط ذهنى وبراعة ضرورية للتغلب على العديد من المشكلات.

عندئذ .. فإن هذا الإنسان سوف يكون متردداً فى اتخاذ قراراته ... ومهما كان نوع هذه القرارات سواء كانت مرتبطة بشخصه ... أو بأسرته ... أو متعلقة بمجال عمله ... فإن هذا الإنسان سوف يدخل نفسه فى دائرة التردد فى اتخاذ القرارات ... بل سوف يصبح جزءً أساسياً منها.

إن هؤلاء الأفراد الذين يترددون في اتخاذ قراراتهم نتيجة عدم السيطرة على إرادتهم ... يضعون أنفسهم فى

فترات انتظار بصبر فارغ، حيث توجد دائماً مسافة زمنية تفصل الساعة الحاضرة فى أذهانهم عـن الوقـت الـذى يفترض فيه حدوث شئ ينتظرونه ... وهم بهـذا وفـى خلال تلك الفترة قد ينفد صبرهم بسرعة، أو يمرون علـى التوالى بحالات قلق مزمنة، وهم بالتالى يتصارعون مـع بدائل الاختيـار المختلفـة التى قد تتوافر أمامهم لحـل المشكلـة التى يواجهونها ... فيترددون بين اختيار هـذا البديل أو ذاك.

عزيزى القارئ ... أهدافك ... ما هى ؟! ... وإلى أين ؟!

الأهداف هى الغايات أو النتـائج المرجـوة التـى يسعى الإنسان إلى تحقيقها، ولذلك فهو يبذل من الجـهود وينفق من الوقت والمال ما يشاء فى سبيل الوصول إلـى هذه الأهداف.

وثمة أفراد لا يعرفون أهدافهم فى الحياة ... فهم يتركون لأنفسهم الانطلاق فى الحياة بطريقة عشوائية دون تحديد أهداف ما يسعون إلى تحقيقها.

والأفراد الذين لا يعرفون أهدافهم مترددون فى اتخاذ قراراتهم ... الذين لا يصيغون أهدافهم فى كلمات محددة ... وواضحة ... يترددون فى اتخاذ قراراتهم.

عزيزى القارئ ... ما هى العلاقة بين توفر البيانات والمعلومات والتردد فى اتخاذ القرارات ؟

تعتبر البيانات والمعلومات من الركائز الأساسية عند اتخاذ القرارات ... فهى التى يتم تجميعها وتصنيفها وتهذيبها وتحليلها، ومن خلال ذلك يتم صياغة البدائل المختلفة اللازمة لحل المشكلات التى يواجهها الإنسان.

وبالتالى فإنه بقدر توفر البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة أمام الإنسان والتى يتم تحليلها بطريقة علمية بقدر ما يكون هذا الإنسان متردد أو غير متردد فى اتخاذ قراراته.

وفى ضوء ذلك فإنه إذا توافرت كل البيانات والمعلومات الدقيقة عن الموقف الذى يواجهه الإنسان، فإن ذلك يجعل كل الحقائق واضحة أمام متخذا القرار، الأمر الذى يجعله يتخذ قراره دون صعوبة ولا يكون متردداً فى اتخاذه.

هذا ويحدث عكس ذلك تماماً عندما لا تتوافر هذه البيانات والمعلومات وبالدقة المطلوبة أمام الإنسان متخذ القرارات، هذا كما أنه من الملاحظ أيضاً أن سلوك هذا الإنسان فى التردد يتفاوت بين الحالتين السابقتين.

عزيزى القارئ ... وماذا عن وقت اتخاذ القرار؟

قد يلعب الوقت دوراً رئيسياً فى اتجاه بعض الأفراد إلى التردد فى اتخاذ قراراتهم ... وذلك إذا كان الوقت المتاح لدى هؤلاء الأفراد غير كاف لدراسة وتحليل أبعاد الموقف الذى يواجهونه ويحتاجون إلى البت فيه باتخاذ قرار بشأنه.

وقد تلعب الضغوط التى يتعرض لها الإنسان عند اتخاذه للقرارات دوراً أساسياً وبارزاً فى تردده فى اتخاذ العديد من قراراته مهما كان نوع هذه القرارات.

هذا وتقع الضغوط على متخذ القرار نتيجة تعارض نتائج قراره مع النتائج السائدة فى البيئة المحيطة به، حيث قد تأتى هذه الضغوط من الأسرة، أو من العادات والتقاليد والقيم السائدة فى المجتمع، بالإضافة إلى ضغوط العمل والتى يتمثل أهمها فى ضغوط الزملاء والرؤساء، وضغوط النقابات وكذلك ضغوط الجماعات غير الرسمية.

والإنسان مهما كان نوع قراره ... قرار شخصى ... أو قرار عمل، ومهما اختلفت وظائفه، فانه لا يستطيع أن يتخذ هذا القرار بمعزل عن هذه الضغوط.

ولذلك فإن كثيراً من الناس عندما تتعارض نتائج قراراتهم مع جماعات الضغط فى الأسرة، أو المجتمع،

أو العمل، فإنهم كثيراً ما يترددون فى اتخـــاذ القــرارات سعياً وراء تحقيق السلامة الذاتية والأمن لأنفسهم وذلـــك بدلاً من المواجهة والصدام.

إن الأسباب السابقة تفسر بصفة عامـــة ظـاهرة التردد الإنسانى فى اتخاذ القرارات، فأعد قراءتها مـــرة أخرى لتستفيد منها ...

هذا وبالإضافة إلى ما سبق، فقد قام الكاتب بإعداد دراسة علمية على بعض المديرين توصل من خلالها إلى وجود أربع مجموعات من الأسباب الكامنة وراء تـــردد هؤلاء المديرين فى اتخاذ قراراتهم، وفيما يلى عرضـــاً لهذه المجموعات الأربع من الأسباب :

المجموعة الأولى : مجموعة الأسباب الخاصة بصنع القرار:

وتتعلق هذه الأسباب بكافة الجـــهود التـــى يبذلـــها العاملون فى توفير وإعداد وتجهيز البيانات والمعلومـــات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات.

ولقد كشفت الدراسة الميدانية التى أعدها الكاتب عن الترتيب العام لأهم مسببات تردد المديرين فى اتخاذ القرارات والخاصة بصنع هذه القرارات وذلك من وجهة نظر كل من أعضاء الإدارتين العليا والوسطى بالشركات الصناعية موضع الدراسة، هذا ويمكن توضيح تلك الأسباب من خلال بيانات الجدول رقم (١) التالى :

جدول رقم (١)

الترتيب العام للعوامل المتعلقة بصنع القرارات والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية فى محافظة الدقهلية

العوامل	ترتيب أعضاء الإدارة الوسطى	ترتيب أعضاء الإدارة العليا	المجموع	الترتيب العام
(١) غموض المشكلة التى يناقشها الموقف.	١	١	٢	١
(٢) وجود خطأ فى تشخيص المشكلات التى يدور حولها الموقف.	٣	٣	٦	٣
(٣) ظهور بدائل جديدة فى المراحل الأخيرة عند اتخاذ بعض القرارات.	٦	٧	١٣	٦
(٤) عدم توافر المعلومات الكافية عن الموقف أمام المدير.	٢	٢	٤	٢

(٥) تعارض المعلومات المتوفرة عن الموقف أمام المدير.	٥	٤	٩	٤
(٦) عدم ثقة بعض المديرين فى مصادر المعلومات المتوفرة.	٤	٦	١٠	٥
(٧) بعض المعلومات المتوفرة قد لا تكون لها علاقة بالموقف.	١٠	١٠	٢٠	١٠
(٨) غموض الحلول البديلة للموقف الذى يحتاج إلى اتخاذ قرار.	٨	٨	١٦	٨,٥
(٩) زيادة عدد بدائل الحل بحيث يصعب المفاضلة بينها أو حتى استيعابها.	٧	٩	١٦	٨,٥
(١٠) البدائل المطروحة للحل لا تساهم فى تحقيق بعض الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها متخذ القرار.	٩	٥	١٤	٧

ويتضح من الجدول السابق أن الترتيب العام للعوامل المتعلقة بصنع القرارات والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات يتمثل فيما يلى :

(أ) احتل العامل المتعلق بغموض المشكلة التى يناقشها الموقف المرتبة الأولى.

(ب) احتل العامل المتعلق بعدم توافر المعلومات الكافية عن الموقف أمام المدير المرتبة الثانية.

(ت) احتل العامل الخاص بوجود خطأ فى تشخيص المشكلات التى يدور حولها الموقف المرتبة الثالثة.

(ث) احتل العامل الخاص بتعارض المعلومات المتوفرة عن الموقف أمام المدير المرتبة الرابعة.

(ج) احتل العامل الخاص بعدم ثقة بعض المديرين فى مصادر المعلومات المتوفرة عن الموقف المرتبة الخامسة.

(ح) احتل العامـل المتعلـق بظهـور بدائـل جديـدة فى المراحـل الأخيرة عند اتخاذ بعـض القـرارات المرتبة السادسة.

(خ) واحتل العامل المتعلق بأن البدائل المطروحة للحل لا تساهم فى تحقيق بعض الأهداف التى يسعى إلـى تحقيقها متخذ القرار المرتبة السابعة.

(د) تساوى فى الأهمية النسبية كل من العامل الخاص بغموض الحلول البديلة للموقف الذى يحتاج إلى اتخـاذ قرار، والعامل الخاص بزيادة عدد بدائل الحل بحيـث يصعب المفاضلة بينها أو حتى استيعابها، حيث احتـلا المركز الثامن.

(ذ) بينما احتل العامـل الخـاص بـأن بعـض المعـلومات المتوفـرة قد لا تكـون لـها علاقـة بالمـوقف المرتبة الأخيرة.

المجموعة الثانية : مجموعة الأسباب الخاصة بمتخذ القرار :

وتتعلق هذه الأسباب ببعض السمات والخصائص التى قد تتوفر أو لا تتوفر لدى المديرين متخذى القرارات أنفسهم وذلك على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تتجز أساساً من خلال جهود هؤلاء المديرين.

ولقد كشفت الدراسة الميدانية التى أعدها الكاتب عن الترتيب العام لأهم المسببات المتعلقة بمتخذ القرار والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية موضع الدراسة، هذا ويمكن توضيح تلك الأسباب من خلال بيانات الجدول رقم (٢) التالى :

جدول رقم (٢)

الترتيب العام للعوامل المتعلقة بمتخذ القرار والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية فى محافظة الدقهلية

العوامل	ترتيب أعضاء الإدارة الوسطى	ترتيب أعضاء الإدارة العليا	المجموع	الترتيب العام
(١) خوف بعض المديرين من تحمل مسئولية الفشل إذا تم اتخاذ قرار خاطئ.	٣	٢	٥	٢
(٢) تغلب النظرة الشخصية للمدير.	٧	٧	١٤	٧
(٣) يتسم بعض المديرين بعدم الإنجاز.	٦	٣	٩	٤
(٤) لا تتوافر لدى بعض المديرين الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات.	١	١	٢	١

تابع جدول رقم (٢)

(٥) نقص تدريب بعض المديرين على عملية اتخاذ القرارات.	٢ .	٤	٦	٣
(٦) حداثة عهد بعض المديرين بالعمل فى الشركة.	٤	٦	١٠	٥.٥
(٧) يتسم بعض المديرين بعدم الثقة فى النفس.	٥	٥	١٠	٥.٥

ويتبين من الجدول السابق أن الترتيب العام للعوامل المتعلقة بمتخذ القرار والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات يتمثل فيما يلى :-

(أ) احتل العامل الخاص بعدم توفر الخبرة الكافية لدى بعض المديرين المرتبة الأولى.

(ب) احتل العامل الخاص بخوف بعض المديرين من تحمل مسئولية الفشل إذا تم اتخاذ قرار خاطئ المرتبة الثانية.

(ت) احتل العامل المتعلـــق بنقــص تدريــب بعــض المديرين على عملية اتخاذ القرارات المرتبة الثالثة.

(ث) واحتل العامل المتعلق باتسام بعض المديرين بعدم الإنجاز المرتبة الرابعة.

(ج) تساوى فى الأهمية النسبية كل من العامل المتعلق بحداثة عهد بعض المديريــن بــالعمل فــى الشــركة والعامل الخاص باتسام بعض المديرين بعدم الثقة فــى النفس حيث احتلا المرتبة الخامسة.

(ح) هذا وقد جاء العــامل الخــاص بتغلــب النظــرة الشخصية للمدير فى المرتبة الأخيرة.

المجموعة الثالثة : مجموعة الأسباب الخاصة ببيئة القرار:

وتتعلق هذه الأسباب بالظروف المحيطة بعمليـــة اتخاذ القرارات سواء كانت هذه الظروف نابعة من داخل المنطقة أو من خارجها.

ولقد كشفت الدراسة الميدانية التى أعدها الكـــاتب عن الترتيب العام لأهم المسببات المتعلقة ببيئـــة القــرار والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرار وذلك مـــن وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشـــركات الصناعية موضع الدراسة،

هذا ويمكن توضيح تلك المسببات من خلال بيانات الجدول رقم (٣) التالى :

جدول رقم (٣)

الترتيب العام للعوامل المتعلقة ببيئة القرار والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية فى محافظة الدقهلية

العوامل	ترتيب أعضاء الإدارة الوسطى	ترتيب أعضاء الإدارة العليا	المجموع	الترتيب العام
(١) غموض أهداف الشركة مما يجعل صورة الموقف متأرجحة.	١	١	٢	١
(٢) غموض سياسات الشركة بحيث لا يمكن الاسترشاد بها.	٢	٢	٤	٢
(٣) كثرة تعديل وإلغاء الرؤساء لقرارات المرؤوسين.	٥	٤,٥	٩,٥	٤
(٤) كثرة مساءلات الرؤساء للمرؤوسين بالشركة.	١١,٥	١٠	٢١,٥	١١

تابع جدول رقم (٣)

(٥) عدم وضوح نصوص القوانين واللوائح التى تحكم اتخاذ القرارات بالشركة.	١٠	٤,٥	١٤,٥	٧
(٦) عدم وضوح اختصاصات المديرين بالشركة.	٣	٣	٦	٣
(٧) طول وتعقد إجراءات العمل بالشركة.	٨	٩	١٧	٩
(٨) ازدياد ضغط العمل بالشركة يرهق أعصاب المديرين ويجعلهم يترددون فى اتخاذ القرارات.	١١,٥	١٣	٢٤,٥	١٣
(٩) زيادة الضغوط من جانب الرؤساء أو التنظيمات غير الرسمية أو الرأى العام على بعض المديرين يجعلهم يترددون فى اتخاذ القرارات.	٤	٧	١١	٥

تابع جدول رقم (٣)

(١٠) أسلوب إدارة الشركة يركز دائماً على النظر إلى أخطاء المديرين دون النظر إلى ايجابياتهم.	٩	٦	١٥	٨
(١١) ضيق الوقت المتاح لاتخاذ بعض القرارات.	١٣	١١	٢٤	١٢
(١٢) كثرة التعليمات والمنشورات فى الشركة وتعارضها بدرجة تجعل المديرين يترددون فى اتخاذ القرارات..	٦	٨	١٤	٦
(١٣) عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البدائل المطروحة للحل.	٧	١٢	١٩	١٠

ويتبين من الجدول السابق أن الترتيب العام للعوامل المتعلقة ببيئة القرار والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات يتمثل فيما يلى :

(أ) احتل العامل المتعلق بغموض أهداف الشركة المرتبة الأولى.

(ب) احتل العامل الخاص بغموض سياسات الشركة بحيث لا يمكن الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المرتبة الثانية.

(ت) احتل العامل الخاص بعدم وضوح اختصاصات المديرين بالشركة المرتبة الثالثة.

(ث) احتل العامل المتعلق بكثرة تعديل وإلغاء الرؤساء لقرارات المرؤوسين المرتبة الرابعة.

(ج) احتل العامل الخاص بزيادة الضغوط من جانب الرؤساء أو التنظيمات غير الرسمية أو الرأى العام على بعض المديرين المرتبة الخامسة.

(ح) احتل العامل المتعلق بكثرة التعليمات والمنشورات فى الشركة وتعارضها المرتبة السادسة.

(خ) احتـــل العامل المتعلق بعدم وضـــوح نصـــوص القوانين واللوائح التى تحكم اتخاذ القرارات بالشـــركة المرتبة السابعة.

(د) احتل العامل الخاص بأن أســـلوب إدارة الشـــركة يركز دائماً على النظر إلى أخطــــاء المديريـــن دون النظر إلى إيجابيتهم المرتبة الثامنة.

(ذ) احتل العامل الخاص بطول وتعقد إجراءات العمل بالشركة المرتبة التاسعة.

(ر) واحتل العامل الخاص بعـــدم توفـــر الإمكانيـــات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البدائـــل المطروحـــة المرتبة العاشـــرة.

(ز) كما احتل العامل الخاص بكثرة مساءلات الرؤساء للمرؤوسين بالشركة المرتبة الحادية عشرة.

(س) احتل العامل المتعلق بضيق الوقت المتاح لاتخـــاذ بعض القرارات المرتبة الثانية عشرة.

(ش) بينما احتل العامل الخاص بازدياد ضغط العمل بالشركة مما يوهق أعصاب المديرين ويجعلهم يترددون فى اتخاذ القرارات المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة.

المجموعة الرابعة :مجموعة الأسباب الخاصة بأهمية القرار ونتائجه :

وتتعلق هذه الأسباب بمدى أهمية القرار ومدى خطورة النتائج المترتبة على اتخاذه، بحيث تجعل المديرين يترددون عند اتخاذ هذا القرار.

ولقد كشفت الدراسة الميدانية التى أجراها الكاتب عن الترتيب العام لأهم الأسباب المتعلقة بأهمية القرار ونتائجه والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية موضع الدراسة، هذا ويمكن توضيح تلك الأسباب من خلال بيانات الجدول رقم (٤) التالى :

جدول رقم (٤)

الترتيب العــام للعوامل المتعلقة بأهمية القرار ونتائجـــه والمؤثــرة على تردد المديرين فى اتخاذ القــرارات من وجهــة نظر أعضـــاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية فى محافظة الدقهلية

العوامل	ترتيب أعضاء الإدارة الوسطى	ترتيب أعضاء الإدارة العليا	المجموع	الترتيب العام
(١) صعوبة تحديد نتـائج بعض القرارات لتعلقـــها بالمستقبل المجهول.	٦	٣	٩	٣,٥
(٢) قد تصبـــح نتيجــة بعض القـــرارات غـير مرضـــى عنــها مـــن الرؤساء.	٥	٤	٩	٣,٥
(٣) قد تصبـــح نتيجــة بعض القـــرارات غـير مرضـــى عنــها مـــن المرؤوسين.	٨	٨	١٦	٨

(٤) قد تصبح نتيجة بعض القرارات غير متمشية مع مصلحة المجتمع.	١٠	٩	١٩	٩,٥
(٥) قد تكون نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من الموردين.	٩	١٠	١٩	٩,٥
(٦) قد تكون نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من عملاء الشركة.	٧	٥	١٢	٧
(٧) قد تكون نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من التنظيمات غير الرسمية بالشركة.	٤	٧	١١	٦
(٨) القرار هام جداً ويحرك الأحداث داخل الشركة.	١	٢	٣	١,٥

(٩) ينعكس عائد القرار على المدير متخذ القرار بصفة خاصة وتكون نتائجه غير مطابقة لأهدافه مما يجعله يتردد فى اتخاذه.	٢	١	٣	١,٥
(١٠) ينعكس عائد القرار على مديرين منافسين للمدير متخذ القرار لذلك يتردد هذا المدير فى اتخاذ القرار.	٣	٦	٩	٣,٥

ويتضح من الجدول السابق أنه يمكن تصنيف العوامل المتعلقة بأهمية القرار ونتائجه إلى ست مجموعات، هذا كما يمكن ترتيب هذه المجموعات تنازلياً حسب درجة أهميتها النسبية فيما يلى :

المجموعة الأولى : وتشمل العاملين التاليين :

(أ) القرار هام جداً ويحرك الأحداث داخل الشركة.

(ب) ينعكس عائد القرار على المدير متخذ القرار بصفة خاصة وتكون نتائجه غير مطابقة لأهدافه مما يجعلــه يتردد فى اتخاذه.

المجموعة الثانية : وتشمل العوامل الثلاثة التالية :

(أ) صعوبة تحديد نتـــائج بعــض القــرارات لتعلقــها بالمستقبل المجهول.

(ب) قد تصبح نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من الرؤساء.

(ت) ينعكس عائد القرار على مديرين منافسين للمديــر متخذ القرار ولذلك يتردد هذا المدير فى اتخاذ القرار.

المجموعة الثالثة : وتشمل العامل الخــاص بــأن نتيجة بعض القرارات قد تكون غير مرضى عنــها مــن التنظيمات غير الرسمية بالشركة.

المجموعة الرابعة : وتشمل العامل الخاص بأن نتيجة بعض القرارات قد تكون غير مرضى عنها من عملاء الشركة.

المجموعة الخامسة : وتشمل العامل الخاص بأن نتيجة بعض القرارات قد تكون غير مرضى عنها من المرؤوسين.

المجموعة السادسة : وتشمل العاملين التاليين :

أ- قد تصبح نتيجة بعض القرارات غير متمشية مع مصلحة المجتمع.

ب- قد تكون نتيجة بعض القرارات غيز مرضى عنها من الموردين.

الفصل الثالث

التردد في اتخاذ القرارات

"المواجهة"

عزيزى القارئ ... هذا هو السؤال الأخير :

كيف يمكن مواجهة ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات بغية القضاء عليها ؟

فى محاولة للإجابة عن هذا السؤال، فإننا نفرض فى هذا الفصل العديد من المداخل التى يمكن من خلال استخدامها أو استخدام بعضها مواجهة ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات والقضاء عليه.

تعرف عزيزى القارئ على كل مدخل من هذه المداخل ثم اختر لنفسك منها ما يلائمك لترشيد قراراتك سواء كانت هذه القرارات على المستوى الشخصى ... أو على المستوى العملى بالمنشأة التى تعمل فيها ... فلا ينبغى عليك عزيزى القارئ ... أنت أيها الإنسان ... الزوج ... الزوجة ... الطالب ... المهندس ... المدير ... أنت أيها الإنسان متخذ القرار ... ألا تقف مكتوفى الأيدى أمام ترددك فى اتخاذ القرارات ... تحرك وبسرعة

للقضـــاء على هذه الظاهرة فى حياتك قضـــاء تامـــاً ...
وأقرأ معى ...

• اتجه إلى الله سبحانه وتعالى ... وكـن قوياً بالإيمـان ... وصلى صلاة الاستخارة :

جاء فى صحيح البخارى عن جابر رضى الله عنـــه قال : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعلمنا الاستخارة فى الأمور كلها كما يعلمنا السورة من القرآن يقـــول : "إذا هم أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة ثم ليقـل اللهم إنى استخيرك بعلمك وأستقدرك بقدرتك وأسألك مـــن فضلك العظيم فإنك تقدر ولا أقدر وتعلم ولا أعلـــم وأنـت علام الغيوب، اللهم إن كنت تعلم أن هذا الأمـــر (ويســمى حاجته مثل : سفرى إلى كذا أو ذهابى إلى فلان أو زواجى من فلانة) خير لى فى دينى ومعاشى وعاقبة أمرى أو قـــال (عاجل أمرى وآجله) فاقدره لى ويسره لى ثم بارك لى فيه، وإن كنت تعلم أن هذا الأمر (ويسمى حاجته أيضاً) شر لـــى فى دينى ومعاشى وعاقبة أمرى أو قـــال (عـــاجل أمـــرى

وآجله) فاصرفه عني، واصرفني عنه وأقدر لي الخير حيث كان، ثم (أرضني به) ، قال : ويسمي حاجته.

إن الاستخارة هي رأس التوكل على الله سبحانه وتعالى، وهي المدخل الحاسم للقضاء على ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات.

• هذا العدو الذي أسمه الخجل ...... كيف تقضي عليه ؟

لابد أن تقضي عزيزي القارئ على ظاهرة الخجل لديك ... إذا كنت تعاني منها، وفيما يلي أسلوبين يمكنك من خلالهما تحقيق ذلك :

الأسلوب الأول : أهتم بالنواحي البدنية الخاصة بك ... فصحتك مصدراً أساسياً لتحقيق أهدافك ... وفي هذا الصدد اهتم بنومك ... وأقضي على الأرق الذي ينتابك ... أبعد عما يثير أعصابك ... اهتم بغذاءك ... اتق شر كثير من الأمراض بالوقاية منها كلها كلما استطعت إلى ذلك سبيلا، سلم بقضاء الله سبحانه وتعالى وقدره إذا كنت تعاني من

عاهة ما فى جسدك ... كن مطمئناً ولا تجعل ذلك مدعـــاة لخجلك ... ابحث عما أعطاك الله ســـبحانه وتعــالى مــن مقومات شخصية وإنجاز الفعالية وأبرزها أمام الآخرين.

الأسلوب الثانى : أهتم بمظهرك العـــام ... اهتــم بنظافــة وجهك فهو سحر طلعتك أمام الآخرين ... واحتفظ بوجـــه هادئ رزين ولا تدعه يترجم انفعالاتك أمام الآخرين، واهتم بملابسك ... وانتقى الأنيق منها فهى جزء من شـــخصيتك أمام الناس ... وأهتم بكلامك ... فــلا تكــن متســرعاً ولا خافضاً للصوت أو رافعه ... تخير الألفاظ بدقـــة وعنايــة وكن عفيف اللسان ... عود نفسك من الآن علـــى خــوض الحياة الاجتماعية وقوة البيان.

• اشهر سيفك فى وجه الخوف :

عزيزى القارئ ... قبل أن تقدم على اتخاذ قرار مــا تعرف على كل منـــابع الخوف ومصـــادره الناتجــة عــن اتخاذك لهذا القرار ... واكسر فى نفسك حاجز هذا الخـوف واقدم بجرأة وشجاعــة على اتخاذ قرارك ولكـــن بــدون تهور أو اندفاع ... ضع أســوأ الاحتمالات أمامك ثم هيــئ

نفسك لمواجهتها ... لا تخف من شـــئ ... فالخـائفون لا يصنعون شيئاً ...

اتبع القاعدة التى تقــول ... إن الموقــف الــذى لا يميتنى يجب أن يغيرنى ويجعلنى قوياً ...

اثبت ... واعلم أنه لا يمكن أن تواجه كل قراراتــك بفشل دائم أو نجاح دائم ... اجعل قراراتك سجلاً فى حياتك من تخسره فى اتجاه ... تستفيد منه لتكسب ما تنوى علــى اتخاذه من قراراتك مستقبلاً ... عليك بالثبــات والصمــود وأن تأخــذ بكل الأسبــاب التى استطعت أن تصــل إليــها ... ثم لا تبالى بالنتائج أو العواقب ما دمــت تســير علــى السراط المستقيم.

• كن صلباً ... ومتماسك النفس :

وهنا يجب أن توفر لنفسك صفاء الزمـــن وهــدوء الأعصاب ... وأعلم أنك تعيش فى عالم ملئ بالغباء فنـاقش الأمور فى غير حدة وأنجز أعمالك فى هدوء وسلام، وابعد عن نفسك الأفراد الحزانى المضطربين والمشوشين ذهنياً.

تمرن على أن تكون متماسكاً من داخلك ... وحاول عندما تغضب أن ترسم ابتسامة عريضة على شفتيك حتى لا يرى الآخرين غضبك ... وأخلق بداخلك القدرة على الإنتاج والإبداع.

مرن نفسك على التماسك الداخلى، فاصمد فى مواجهة كثير من المتغيرات المحيطة بك ... واثبت للآخرين أنك قادر على تحمل المسئولية ...

وعليك أن توحى إلى نفسك دائماً بأنك سيد نفسك، وسيد أعمالك ... وأنك لن ترتبك أبداً ... ولن تغضب، وأنك لن تندم على قرار اتخذته ... وقوى إصرارك على أن تكون قراراتك حاسمة وفعالة.

- **حدد أهدافك ... دائماً ... فى الحياة ...**

عند مواجهتك مشكلة ما تريد أن تتخذ قرار بشأنها ... حدد النتائج المرجوة من وراء ذلك كتابة ... وفى صياغة بسيطة وسهلة ... ضعها أمام عينك ... دائماً.

إذا عرفت ماذا نريد أن تحققه بالضبط. فاعلم انك سوف تنجح فى قراراتك.

• امنح نفسك الوقت الكافى لاتخاذ قراراتك ...

لا تجعل أحداً مهما كان يضغط عليك ولا يعطيك الوقت الكافى لاتخاذ قرارك ... خذ وقتاً كافياً للتفكير بعمق فى المشكلة التى تعترضك حتى تصل إلى قرار حاسم بالنسبة لها.

• استخدم الأسلوب العلمى فى اتخاذ قراراتك ...

يجب اتباع الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات حتى تصبح القرارات المتخذة فعالة ورشيدة، ولتحقيق ذلك فان الأمر يتطلب ضرورة اتباع الخطوات التالية:

١- تشخيص المشكلة :

تتعلق هذه الخطوة بالتعرف على حقيقة المشكلة التى يواجهها الفرد من أجل معرفة الموقف الذى يريد اتخاذ قرار بشأنه، وفى هذا الصدد فإن على هذا الفرد أن يحدد طبيعة المشكلة بمعنى أن يتعرف على ما إذا كانت المشكلة

شخصية أو تقليدية تتصل بإجراءات العمل اليومى أو أنها من المشكلات ذات الصفة الحيوية والتى تتعلق بشئون التخطيط ورسم السياسات الإدارية، وعلى الفرد فى هذه الحالة أن يتعرف على أغوار المشكلة ويدرس الظروف المحيطة بها.

وفى هذا الصدد أيضاً فإن على الفرد أن يجرى لقاءات مع المتخصصين ذوى الصلة بهذه المشكلة وذلك كى يتمكن من وضع يده على حقيقتها وتشخيصها تشخيصاً سليماً.

هذا وعند تصنيف المشكلة فإنه يجب الاسترشاد بمجموعة من التساؤلات منها تحديد ما هى الفترة الزمنية المرتبطة بالقرار بقية اتخاذه وتهيئة الظروف المناسبة لتنفيذ وسريان نتائجه ثم بيان ما مدى تأثير هذا القرار على الأنشطة والوظائف بالمنظمة ثم توضيح ما هى أبعاد ومكونات هذا القرار وهل هذا القرار من القرارات المتكررة الروتينية أم أنه من القرارات العارضة المعقدة.

٢- تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها :

تتعلق هذه الخطوة بتحديد قدر مناسب من البيانات والمعلومات وذلك على اعتبار أن اتخاذ قرار بشأن موقف أو مشكلة ما يتطلب ضرورة تجميع البيانات والمعلومات والحقائق عن الحالة المعروضة وما يرتبط بها من ملابسات، ويلاحظ فى هذا الصدد أن البيانات تختلف من مشكلة لأخرى، الأمر الذى يتطلب ضرورة توفير البيانات الملائمة لكل مشكلة على حده.

هذا ولا بد من مراجعة البيانات والمعلومات التى تم تجميعها ثم يجب أيضاً تهذيبها للتأكد من عدم وجود تعارض بينها وللتأكد أيضاً من ارتباطها بالمشكلة، ثم بعد ذلك نستخلص منها النتائج التى تدل عليها.

٣- تحديد الحلول البديلة واختيار أفضلها :

من خصائص المشكلة أن تتعدد وتختلف الآراء الخاصة بعلاجها، ولهذا فإنه قد توجد للمشكلة الواحدة أكثر

من حل، ويمثل كل حل بديل على الفــرد أن يســعى إلــى تحديده تحديداً واضحاً.

ولهذا فهذه الخطوة مــن خطــوات عمليــة اتخــاذ القرارات تتطلب من الفرد قدرة عالية على التخيل والابتكار لتحديد البدائل المختلفة لعلاج المشكلة التى يكــون بصــدد اتخاذ قرار بشأنها، كما أن على الفرد أيضاً أن يستعيد فــى تحديده لهذه البدائل بإجراء البحوث والدراســات التعليميــة المرتبطة بالمشكلة، كما أن عليه أيضاً أن يستخدم الكثــير من الأساليب العلمية التى تمكنه من اكتشاف هــذه البدائــل وتميتها كأساليب بحوث العمليات.

كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً من الفــرد ضــرورة تقييم كل حل من الحلول البديلة للمشكلة، ولذا فإن عليــه أن يقوم بتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل على حــدة، ثم عليه أن يقارن ويفاضل بين هذه البدائل وفى ضوء تلــك المقارنة يفضل دائماً البديل الذى يحقق منافع أكثر للمنظمة.

٤- تنفيذ ومتابعة القرار :

هذا ولا تنتهى عملية اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل، وإنما لابد من وضع القرار موضع التنفيذ بإبلاغه للمعنيين بأمره حتى يحاط الجميع به علماً وليلتزم كل منهم بمضمونه فور صدوره.

كما تتطلب هذه المرحلة شرح وتفسير القرار للقائمين بتنفيذه وتتطلب أيضاً ضرورة المتابعة المستمرة للقرار من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية للقرار والغايات المستهدفة منه بغية التعرف على نواحى النقص والضعف فى القرار للعمل على تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة فى العمل وذلك متى كان هذا التعديل جائزاً من الناحية القانونية.

- **اتبع مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات :**

يمكنك عزيزى القارئ أن تستفيد من وجهات نظر الأفراد الآخرين المحيطة بك ... خاصة أولئك المقربين إليك ... والذين تشعر بالمودة والمحبة تجاههم ... يمكنك

أن تستفيد من آرائهم ... إذا أنت انتهجت مبدأ مشاركتك فى اتخاذ القرارات التى تتعلق بك.

إن الأفراد المحيطين بك ... ربمـــا ينظـــرون إلـــى الموقف الذى تواجهه ... وتنظر إليه أنت من زاوية واحدة

– ربما ينظر هؤلاء الأفراد إلى هذا الموقف من عدة زوايا لم تكن واضحة لك ... لتتعـــرف علـــى آرائـــهم ... ولتضيف إلى رأيك آراء مختلفة معـــك ... ربمـــا تكـــون أصوب من رأيك أنت ...

والمشاركة فى الرأى لم تعد ظاهرة فردية بالنســـبة للفرد عندما يتشاور مع أصدقائه ... أو تتشاور البنت مـــع أمها فى خصوصيتها ... أو يتشاور الولد مع أبيه ... وإنمـا أصبحت المشاركة فى اتخاذ القرارات سمة أساســـية مـــن سمات هذا العصر خاصة فى الدول المتقدمة كاليابان.

هذا وقد أثبتت التجارب والتطبيقات الإدارية الحديثـة أيضاً أن الإدارة وممارساتها فى عالم اليـــوم قـــد شـــهدت التوسع نتيجة النمـــو والتطـــور فـــى القيـــم الاجتماعيـــة

والاقتصادية، وكذلك النمـو والتطـور التكنولوجى أيضـاً ... حيث فرض مثل هـذا التطـور التعقـد فـى دور المديرين بالمنظمات الحديثة، بحيث أصبح الأمـر صعباً بالنسبة لهذه المنظمات أن تعتمد فى إدارتها على فرد واحـد يحمل فكراً واحداً.

إن ذلك أصبح يفرض على المنظمات ضرورة دعوة المرؤوسين إلى المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم فـى اتخـاذ القرارات، هذا ولابد من اقتناع الرؤساء بـهذه المشـاركة حتى تؤتى ثمارها، هذا ويمكن لهؤلاء المديرين أن يجـدوا فى نمـوذج المشـاركة اليابانى فى صنع اتخاذ القـرارات ما يقنعهم بضـرورة الأخذ بأسلـوب المشـاركة عنـد اتخاذهم للقرارات.

- **ابحث عن الأسلوب الملائم واستخدمه عند اتخاذ قراراتك :**

إن حل مشكلة من المشكلات التى تعترض الإنسـان يتطلب فى النهاية اتخاذ قرار معين من بين بديلين أو أكثر.

وفى ضوء ذلك فان اتخاذ القرارات يعنى ضـــرورة الالتزام ببديل معين ... لحل المشكلة المعينة ... وبناء على ذلك فان الالتزام بهذا البديل يفرض نهج معين لــــه تكلفــة محددة وعائد متوقع محدد، كما يعنى ضرورة ترك البدائــل الأخرى وطرحها جانباً.

وفى ضوء ذلك فقد أصبح لكل قرار تكلفة ظـــاهرة، وتكلفة غير ظاهرة تتمثل فى العوائــد التــى كــان يمكــن الحصــول عليها من البدائل الأخرى التى تقــرر طرحــها جانباً وعدم الأخذ بها، ويطلق على هــــذه التكلفــة تكلفــة الفرصة البديلة.

ولقد اهتمت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية بطرح العديد من الأساليب المختلفة والتـــى يمكــن استخدامها فى ترشيد عملية اتخاذ التردد فى القرارات علــى اختلاف أنواعها فى كافة المنظمات، وأن هـــذه الأســاليب تتفاوت أيضاً فى درجة سهولتها أو تعقيدها.

هذا وكأمثلة لهذه الأســاليب فأنــه يوجــد أســلوب البرمجة الخطية، والبرمجة الديناميكية، وبرمجة الأهــداف،

وأسلوب ماركوف، وشجرة القرارات، وجداول المدخلات والمخرجات، وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج، وغير ذلك من الأساليب العلمية المختلفة.

ونظراً لكثرة هذه الأساليب والتعقيد في استخدام البعض منها، فأننا ننصحك عزيزى القارئ فى هذا الصدد أن تحدد أولاً مشكلتك التى تسعى إلى إيجاد حل لها، ثم تحاول البحث عن الأسلوب الملائم لمواجهة هذه المشكلة وذلك من خلال الإطلاع على هذه الأساليب العلمية الواردة فى البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتقدمة والتى تتناول مثل هذه المشكلة بالدراسة والتحليل، كما يمكنك أيضاً أن تسأل المتخصصين فى ذلك فى الجامعات المتقدمة.

وبعد عزيزى القارئ فإننا سوف نعرض عليك أسلوبا مبسطاً ليوضح لك كيف ترشد قراراتك، ونقترح عليك أسلوب مصفوفة العائد، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب ضرورة تقدير العائد المتوقع أو النتيجة المتوقعة من كل بديل من بدائل حل المشكلة، وتقدير احتمال تحقيق

كل نتيجة من هذه النتائج، ثم احسب القيمة المتوقعة، وفـــى ضوء ذلك يتم ترتيب البدائل المتوقعة لاختيار أفضلها ...

وفيما يلى مثالاً يوضح لك ذلك :

* إذا أراد أحد الشباب إنشاء مشروع جديد ... وكان أمامه مشروعين بديلين، وكانت التقديرات الخاصة بالنتيجـة المتوقعة للربح من مبيعات كل مشروع واحتمال تحقيق هذه النتيجة كما يلى :

المشروع	النتيجة المتوقعة للربح من المبيعات "بالجنيه"	احتمال تحقيق القيمة المتوقعة
الأول	٨٠.٠٠٠	%٣٠
	٦٥,٠٠٠	%٣٥
	٦٠,٠٠٠	%١٥
	(١٢,٠٠٠)	%٢٠
الثانى	١٠٠,٠٠٠	%٤٠
	٦٠,٠٠٠	%٢٠
	٤,٠٠٠	%١٠
	(٣٠,٠٠٠)	%٣٠

والمطلوب تحديد أى المشروعين أفضل للاختيار ؟

وللإجابة عن هذا السؤال فإنه يمكن تحديد ما يلى :

القيمة المتوقعة للمشـــروع الأول = ٨٠,٠٠٠ × ٣٠% + ٦٥,٠٠٠ × ٣٥% + ٦٠,٠٠٠ × ١٥% - ١٢,٠٠٠ × ٢٠% = ٢٤٠٠٠ + ٢٢٧٥٠ + ٩٠٠٠ - ٢٤٠٠ = ٥٣٣٥٠

القيمة المتوقعة للمشروع الثانى = ١٠٠,٠٠٠ × ٤٠% + ٦٠,٠٠٠ × ٢٠% + ٤,٠٠٠ × ١٠% - ٣٠,٠٠٠ × ٣٠% = ٤٠,٠٠٠ + ١٢,٠٠٠ + ٠,٤٠٠ - ٩,٠٠٠ = ٤٣٤٠٠

أى أن المشروع الأول هو الأفضل نظراً لحصولـــه على أكبر قيمة متوقعة أعلى من المشروع الثانى.

- وبصفة خاصة أعزائى المديرين فإننى أهمس فـــى آذانكم بالمقترحات التالية حتى لا تكونوا مترددين فـى اتخاذ قراراتكم :

١- ضرورة ثقة المديرين فـــى أنفســهم عنــد اتخــاذ القرارات، فعليهم أن يعلمـــوا أنـــهم عندمــا يشــغلون

المناصب فى الشركات فإنما يشغلونها لأنهم كفء لها ولذلك لابد أن يتحملوا تبعاتها، ومن هنا يجب أن يتسموا بالشجاعة والإقدام والجرأة عند اتخاذ القرارات.

٢- على المديرين ضرورة الإطلاع على المراجع العلمية التى تتناول موضوع اتخاذ القرارات لمعرفة أصوله العلمية والاستزادة منها، كما أنه لا مانع فى هذا الأمر الاستعانة برأى الخبراء.

٣- على المديرين ضرورة تهيئة الرأى العام لتلقى القرار مثل إصداره، حيث يمكنهم استخدام أساليب الاتصال المختلفة التى تساعدهم على جذب الرأى العلم إلى صالح كما يمكنهم تبادل الرأى مع من يتصل بهم القرار والاستماع إلى وجهة نظرهم فى هذا الخصوص حتى يأتى القرار مقرباً بين مصلحة الشركة ومصالح من يهمهم هذا القرار.

٤- على المديرين أن يعرفوا أنهم باتخاذهم قرار معين فإنهم لن يرضوا كل الأطراف، فلابد من وجود أطراف مؤيدة لهذا القرار وأطراف أخرى معارضة له، ويقع

على عاتقهم فى هذا الصدد ضرورة تعريف المعارضين لهذا القرار بالظروف المختلفة التى أحاطت بـــهم عنـــد اتخاذه وذلك لكسب تعاونهم معهم.

٥- على المديرين أن يضعوا نصب أعينـــهم أن تغلـــب النظرة الشخصية والخير لطرف من الأطـــراف عنـــد اتخاذ القرارات قد ينقلـــب ضدهـــم فـــى لحظـــة مـــن اللحظات، ولذلك فإن عليهم أن يكونوا موضوعيين عنـد اتخاذ القرارات، ويمكنهم تحقيق ذلك من خلال استخدام بعض الأساليب العلمية مثل أساليب البرمجـــة الخطيـــة والديناميكية ونماذج المحاكاة وغير ذلك مـــن أســـاليب بحوث العمليات.

أما أنت أيتها المنظمات فإن لك دوراً أساسياً فى القضاء على ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات .. حيث لابد من :

١- ضرورة إنشاء إدارة متخصصة فى كل شركة مـــن الشركات تكون مهمتـــها الأساسـية إمـداد المديريـن

بالمعلومات الكافية واللازمة لاتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.

٢- عدم السماح للمديرين بالترقية إلى الدرجة العليا فى الشركة إلا بعد التأكد من توفر الخبرة الكافية لديهم لاتخاذ القرارات فيما يوكل إليهم من أعمال ومهام وظيفية.

٣- إعداد دورات تدريبية فى مراكز التدريب المتخصصة فى ذلك لمديرى الإدارتين الوسطى والعليا فى الشركات الصناعية تتعلق بعملية اتخاذ القرارات وذلك لتنمية مهاراتهم على هذه العملية.

٤- ضرورة عقد لقاءات دورية بين مديرى الإدارات وأعضاء الإدارة العليا فى كل شركة من الشركات لتحديد أهداف وسياسات الشركة تحديدا واضحا بحيث لا يكون فيها لبس ولا غموض.

٥- أن تصاغ أهداف الشركة فى حدود الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لديها وذلك حتى يتسنى تنفيذ البدائل

المختلفة المطروحة لحل المشكلات التى تواجهها تلك الشركة، وبالتالى لا تكون هناك أية عقبات أمام المديرين عند اتخاذهم للقرارات.

٦- ضرورة التحديد الواضح لنصوص القوانين واللوائح التى تحكم اتخاذ القرارات فى الشركة بحيث لا يكون لها أكثر من تفسير واحد، كما يلزم إعلام مديرى الإدارات وأعضاء الإدارة العليا فى كل شركة من الشركات الصناعية بهذه التفسيرات بحيث يمكن الرجوع إليها مباشرة عند مواجهة المشكلات، فهذا يساعد على تقليل حدة التوتر لدى المديرين ويجعلهم لا يترددون عند اتخاذ القرارات، فالأمور أصبحت واضحة.

٧- ضرورة التحديد الواضح لاختصاصات كل مدير فى الشركة بحيث لا يكون هناك ازدواج فى هذه الاختصاصات بين أكثر من مدير فى الشركة الواحدة.

تم بحمد الله العلى القدير

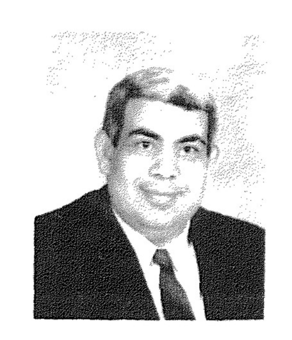
رقم الإيـــداع

١٥٢٥٢ / ١٩٩٨

هذا الكتاب

يكشف عن مـــدى ترددك فى اتخـــاذ قــراراتك .. أنت أيهـــا الإنسان.. صغيرا كنت أم كبيرا .. ذكـــرا كنت أم أنثى .. طالبـــا .. موظفا .. مديرا .. مهندسا .....

فــهـذا الكتـــاب يفـســر لك هذه الظاهرة . ويوضح لك الأسبـــاب الكامنة ورائها . ويضع بين يديك أهم الوســائل والأســاليب التى تمكنك من مواجهتهـا والقضـاء عليها .



المؤلف

- يعمل أستاذا بكلية التجارة جامعة المنصورة ومستـشارا للتدريب .
- له العـديد من البحـوث والدراسات والكتب العلمية فى الادراك .
- قدم العديد من الاستشارات فى التنظيم واعـادة التنظيم لبعض المنظمات العربية

03

يطلب من

المكتبة العصرية

المنصورة - شارع المستشفى العام

متفرع من شارع البحر ☎ ٣٥١٧١٣ / ٠٥٠